

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL/RO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ADEMILSOM MARQUES DA SILVA

**TRADUÇÃO DO PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTOS
(PPA) NA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD*: UMA
PESQUISA EXPLORATÓRIA NO SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E
ESGOTO DE CACOAL- RO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo**

**Cacoal-RO
2013**

**TRADUÇÃO DO PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTOS
(PPA) NA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD*: UMA
PESQUISA EXPLORATÓRIA NO SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E
ESGOTO DE CACOAL- RO**

ADEMILSON MARQUES DA SILVA

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação do Professor Ms. Otacílio Moreira de Carvalho.

**Cacoal - RO
2013**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CAMPUS CACOAL
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

O projeto intitulado “Tradução do Plano Plurianual de Investimentos (PPA) na metodologia do *Balanced Scorecard*: uma pesquisa exploratória no Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Cacoal- RO.”, elaborado pelo acadêmico Ademilson Marques da Silva, foi avaliado e julgado aprovado pela banca examinadora formada por:

Prof. Ms. Otacílio Moreira de Carvalho
Presidente

Prof. Ms. Liliane Maria Nery Andrade
Membro

Prof. Ms. Rogério Simão
Membro

Média

Cacoal - RO
2013

Em primeiro lugar, agradeço ao Deus Eterno, que me concedeu vida e a oportunidade de realizar este sonho.

Dedico à memória do meu querido pai, Antônio, pela vida e por todo o amor a mim concedido.

À minha esposa, que me deu sua total compreensão e me animou por inúmeras vezes durante esta jornada.

Ao meu orientador, sempre paciente e atencioso, que com muita propriedade deu-me um rumo certo. Assim como todos os professores, sábios mestres, que colaboraram com o meu sucesso.

TRADUÇÃO DO PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTOS (PPA) NA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD*: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA NO SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE CACOAL- RO.

Ademilsom Marques da Silva¹

RESUMO: O Plano Plurianual de Investimento (PPA) é um instrumento planejamento de médio prazo utilizado pelos órgãos públicos da União, Estados e Municípios, determinado em lei, o qual deve especificar diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras dela decorrentes. O *Balanced Scorecard* – BSC é um instrumento de gestão, quando aplicado define a visão de futuro da organização para todos os departamentos, setores e colaboradores, sendo uma ferramenta referencial para traduzir os objetivos estratégicos num conjunto coerente de indicadores de desempenho. O Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Cacoal – SAAE é uma autarquia do município de Cacoal, Estado de Rondônia, responsável pelos serviços de fornecimento de água tratada e coleta e tratamento de esgoto, cumprindo um papel importante para saúde pública. O objetivo desta pesquisa foi traduzir o instrumento de planejamento do SAAE na metodologia do BSC. A pesquisa ocorreu por meio da realização de uma oficina do tipo grupos de foco em que o autor atuou como mediador e da qual participaram gestores do SAAE responsáveis pelas áreas de recursos humanos, dos processos internos, de atendimento ao usuário e da área financeira. Os dados foram coletados por meio de um formulário constando questões norteadoras relacionadas às perspectivas do BSC e que fundamentava a identificação dos principais problemas relacionados a cada perspectiva, ações necessárias para mitigar ou resolver os problemas identificados e projeção dos resultados esperados a partir da execução das ações programadas. A partir do preenchimento dos formulários, foi possível traduzir o PPA do SAAE na metodologia do BSC, com as quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, financeiro e usuários, contendo objetivos, indicadores, metas e ações necessárias para a solução dos problemas citados pelos gestores do SAAE, e foi elaborado um mapa estratégico na metodologia do BSC para melhor visualização da estratégia.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Plano Plurianual de Investimento, Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Cacoal.

1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* – BSC surgiu em 1990 nos EUA como uma ferramenta de mensuração de desempenho. Com sua evolução passou a ser percebido como uma Ferramenta de Gestão estratégica integrada, tornando-se uma ferramenta referencial para traduzir os objetivos estratégicos num conjunto coerente de indicadores de desempenho.

O SAAE é uma autarquia municipal responsável pelo fornecimento de água tratada e pelo serviço de tratamento de esgoto, cumprindo um papel importante para saúde pública. Foi criado pela lei n.º 032/GP-PMC/84, somente a partir de 1997, passou a administração municipal, atende a 98,79% da população urbana da cidade de Cacoal com o fornecimento de água tratada e aproximadamente 60% com a coleta e tratamento de esgoto.

¹ Acadêmico concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal, com TCC elaborado sob a orientação do Professor Ms. Otacílio

Este artigo tem o objetivo geral de traduzir o instrumento de planejamento do Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Cacoal – SAAE, o PPA 2010-2013, na metodologia do BSC, e como objetivos específicos descrever o processo de modernização da administração pública no Brasil, identificar de que forma o BSC pode contribuir com a gestão da autarquia municipal para a obtenção de resultados práticos à sociedade, e construir um mapa estratégico do SAAE para que forneça uma figura estática da estratégia da organização para melhor visualização dos interessados.

Segundo Slomski (2005) o gestor formula o Plano Plurianual, cabe ao poder executivo e legislativo discernir sobre o que é melhor para o bem estar social da coletividade local, pois detém autonomia política administrativa do ponto de vista do processo de planejamento. Ao traduzir o PPA na metodologia do BSC o gestor tem uma ferramenta que mensure os resultados para que avalie a estratégia para que corrija as falhas.

Como relata Pereira e Spink (2001) para que as instituições públicas se modernizem é preciso mudanças, é necessário que o Estado utilize práticas modernas, gerenciando e não apenas controlando, reconhecendo que suas funções em um mundo globalizado exigem perspectivas desenvolvidas e importadas das empresas do setor privado, novas estratégias administrativas devem ser utilizadas para que os anseios da sociedade sejam correspondidos. Com a implementação de uma ferramenta moderna e atual como o BSC que foi desenvolvida para o setor privado e vem sendo adaptada com sucesso por instituição pública, a administração do SAAE pode identificar os resultados relacionados a cada perspectiva, avaliar se o desempenho produzido foi o esperado, para agir e corrigir os desvios, criando ações necessárias para minimizar ou resolver os problemas a partir da confrontação dos resultados obtidos.

Modernizar a administração pública para garantir uma prestação de serviços adequada à sociedade passa por implementações de ferramentas gerenciais e políticas públicas setoriais em áreas estratégicas para o desenvolvimento, como proteção social e saúde, Pereira e Spink (2001). Saneamento básico é questão de saúde pública, e o trabalho buscou esclarecer a seguinte situação problemática: como traduzir o PPA do SAAE na metodologia do BSC? De forma que promova maior controle na gestão em relação ao desempenho, desdobrando a estratégia em medidas financeiras e não financeiras, permitindo o alinhamento dos processos e dos interessados com os objetivos pretendidos pela organização, possibilitando o aperfeiçoamento gerencial da autarquia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial foi descrito as bases conceituais sobre o tema da pesquisa, descrever o processo de modernização da administração pública, o delineamento sobre planejamento, plano estratégico e gestão estratégica, BSC, Instrumentos de planejamento público e Mapa Estratégico.

2.1 MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A década de 1990 foi marcada pelas reformas, particularmente, pela reforma da administração pública, e o reconhecimento à necessidade de mudanças, no aperfeiçoamento da administração pública. Como relata Pereira e Spink (2001) para que as instituições públicas se modernizem e aperfeiçoe é preciso mudanças, é necessário que o Estado utilize práticas modernas, gerenciando e não apenas controlando, reconhecendo que as funções do Estado em um mundo globalizado exigem perspectivas desenvolvidas e importadas das empresas do setor privado, novas estratégias administrativas devem ser utilizadas para que os anseios da sociedade sejam correspondidos. É permanente empenho do Brasil em modernizar a administração pública para garantir uma prestação de serviços adequada à sociedade. Para isso, são implementadas ferramentas gerenciais e políticas públicas setoriais em áreas estratégicas para o desenvolvimento, como proteção social e saúde (PEREIRA; SPINK, 2001).

A empresa tradicional pode ser identificada pela presença de certos indicadores considerados inadequados como: centralização, paternalismo, comodismo, hierarquia rígida, estilo administrativo e gerencial burocrático, centralizador, ausente de políticas de recursos humanos, assim como participação reprimida, baixa competência profissional, política salarial obsoleta, salários não competitivos. Essas empresas são intolerantes quanto a falhas humanas, espelham formas improvisadas de estrutura organizacional e administrativa, de diretrizes e políticas gerais de controles de pessoas e não de trabalho (LUCENA, 2004).

O planejamento tem se tornado imprescindível na modernização da administração pública, em toda a extensão organizacional. Diante destes aspectos, Lucena (2004) afirma que as empresas que estão buscando a modernização incluem aquelas que estão passando do modelo tradicional para o modelo avançado. Elas têm enfrentado vários conflitos, resistência e dificuldades para processar a mudança, os recursos humanos são fundamentais para o processo de implantação da gestão voltada para resultado.

A administração pública gerencial surgiu com a estratégia de enfrentar a crise fiscal, reduzir o custo e tornar mais eficiente a prestação de serviços do estado. Com características de obtenção de resultados voltados para o cidadão. A avaliação do resultado é fundamental para a tomada de decisão, com base nesta análise são realizadas as escolhas. Segundo Lucena (2004) define claramente que a prática da avaliação é tão antiga quanto o homem e o exercício da análise é importante para o julgamento sobre a natureza e o mundo que os cerca. A avaliação é à base do objetivo ou de um resultado, e também para a tomada de decisão que envolva uma escolha. Os acertos e desacertos, as conquistas e as perdas são consequências de julgamentos firmados e decisões assumidas com origem no processo avaliativo.

Em grande parte do setor público, com devidas adaptações, vem sendo implantada a adoção de técnicas de gestão provenientes da administração privada, com destaque para o BSC. Kaplan e Norton (1997, p. 15) afirmam que “O BSC permite que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamento” essa ferramenta desdobra o planejamento estratégico do governo nos programas e ações da administração, vinculando-se ao orçamento, por meio do PPA.

2.2 PLANEJAMENTO, PLANO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Planejar de forma coordenada com ferramentas e práticas modernas alinhadas às necessidades da administração pública contribui para a construção de um modelo de atuação orientado para resultados e com foco no cidadão. Tavares (2007, p.68) define planejamento sendo um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar posições futuras desejados sendo uma ferramenta de orientação e um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos para a tomada de decisões que são adotadas no presente possam refletir no futuro.

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos e também institui um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. (KAPLAN; NORTON, 2004).

O plano estratégico é um “documento técnico que expressa às decisões, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão [...] elaborado para detalhar e orientar o desenvolvimento do processo” (TAVARES, 2007 p.71).

O Planejamento estratégico, segundo Tavares (2007), corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. A gestão estratégica abrange a análise e o processo de formulação e a adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias apresentadas.

A gestão estratégica também tem que ser entendida como um processo dinâmico, que permeia toda a organização, Tavares (2007) relata que corresponde ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais que visa adequar a capacidade interna da organização ao ambiente externo. Surgiu com o sentido de superar um das principais barreiras do planejamento estratégico que é a sua implementação em um único processo, visando assegurar as mudanças organizacionais para essa prática e a participação de vários níveis organizacionais envolvido em seu processo decisório.

Slomski (2005) afirma que a eficiência está relacionada ao custo da produção ou a forma pela qual os recursos são consumidos e a eficácia está relacionada à obtenção dos objetivos e das metas. Não basta ser eficiente é preciso atender a demanda e suprir as necessidades esperadas pela sociedade.

Para Kaplan e Norton (1997) as organizações precisam ter capacidade para o aprendizado, que ocorre quando os administradores questionam suas premissas e refletem sobre se a teoria segundo a qual vinham operando permanece coerente com as evidências. Precisam ser capazes de criar novas estratégias para aproveitar novas oportunidades, ou para neutralizar novas ameaças não prevista quando da elaboração do plano estratégico inicial.

2.3 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO PÚBLICO

Na administração pública, o processo de planejamento ocorre por meio de vários instrumentos de curto e médio prazo. Segundo Slomski (2005) o gestor, ao candidatar-se, discursa o seu programa de governo, quando eleito formula o Plano Plurianual, com base nele redige a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a partir dela a Lei Orçamentária Anual – LOA, podendo ajustar a LOA por meio de créditos adicionais, suplementares, especiais ou extraordinários. Cabe ao poder executivo e legislativo discernir sobre o que é melhor para o bem estar social da coletividade local, pois detém autonomia política administrativa do ponto de vista do processo de planejamento.

O planejamento na administração pública pode ser alterado a sua estrutura organizacional mediante atos normativos do poder executivo e do legislativo, e as peças orçamentárias devem relacionar-se entre si, e o orçamento deve conter a representação

monetária de parte do plano, além de especificar a previsão de receita e a fixação de despesa necessária; já o PPA deve exaltar todas as ações de forma coordenada. Ligado aos princípios do processo de planejamento, como instrumentos de planejamento, a Constituição Federal, fixa a hierarquia do processo orçamentário como: PPA, LDO e, LOA (ANDRADE, 2008).

2.3.1 Plano Plurianual de Investimento – PPA

O Plano Plurianual de Investimento (PPA) é o planejamento de médio prazo em um período de quatro anos especificando em diretrizes, objetivos e metas da administração para as despesas de capital e outras decorrentes permitindo a sociedade dimensionarem suas pretensões e aplicações responsáveis dos recursos públicos (ANDRADE, 2006).

O projeto de lei do PPA, a ser enviado ao Poder Legislativo é um instrumento composto das partes constantes do Quadro 01.

Conteúdo	Legislação
I. Mensagem que conterá circunstanciada sobre a estratégia de médio e longo prazo do governo, o cenário de crescimento para X1 – X4 e o modelo de planejamento a ser adotado; sobre a seleção de metas e prioridade da administração e sobre os valores a ser empregados nos programas de governos; sobre o processo de definição das diretrizes, objetivos, programas, ações e metas do governo.	
II. Projeto de lei compreendendo: <ul style="list-style-type: none"> • A definição dos programas; • Aspectos relativos aos valores financeiros estabelecidos para as ações orçamentárias; • Aspectos relativos à inclusão, alteração ou à exclusão de programas constantes no PPA; • Aspectos relativos à inclusão e alteração de ações no PPA. 	CF, art. 165
III. Anexos <ul style="list-style-type: none"> • As diretrizes, programas e objetivos do governo; • Os órgãos responsáveis por programas; • Os programas e ações. 	CF, art. 165

Quadro 01: Partes do PPA a ser enviado ao Poder Legislativo.

Fonte: Andrade (2006, p.65).

Segundo Andrade (2006) o PPA é o instrumento que expressa o planejamento na administração pública para um período de quatro anos, tendo como objetivo nortear os gastos públicos de maneira racional de modo a possibilitar a manutenção e ampliação do patrimônio público em consonância com as demandas sociais.

Na Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 2012) define que o PPA, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais contenham as destinações dos recursos e busque atingir objetivos e metas a serem alcançadas e indicadores

para aferição, devendo conter todos os recursos que serão arrecadados no quadriênio, todas as despesas de capital e outras delas decorrentes e os recursos para os programas de duração continuada que atenda a demanda real esperada pela sociedade.

2.3.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

A orientação da proposta orçamentária são traçadas baseada na LDO, e as ações são definidas nas prioridades constantes no PPA como afirma Slomski (2005) na LDO são definidas as diretrizes que orientarão a administração pública na elaboração da proposta orçamentária e na sua execução que compreenderá as metas e prioridades que serão desenvolvidas no exercício financeiro subsequente, sendo selecionadas ações governamentais constantes no PPA aquelas que serão prioridades, orientando a elaboração da LOA e da sua execução compatibilizando-as com os recursos públicos arrecadados, proporcionando condições para que a demanda da sociedade sejam priorizadas e alcançadas.

Andrade (2006) confirma e acrescenta que a lei de diretrizes orçamentárias foi introduzida no direito financeiro brasileiro pela Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 tornando-se o elo entre o PPA e a LOA compreendendo as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientando a elaboração da lei orçamentária anual, tendo como finalidade o planejamento e acompanhamento das finanças públicas para garantir o equilíbrio das contas públicas.

2.3.3 Lei Orçamentária Anual (LOA)

Na Constituição Federal da República Federativa do Brasil (2012), define no art. 165 que a lei orçamentária anual é instrumento legal que deve conter no orçamento fiscal da união, Estados e municípios da administração pública direta e indireta, das empresas que o poder público detenha a maioria do capital social com direito a voto, e o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, bem como os fundos e fundações instituídos mantidos pelo Poder Público.

A proposta financeira é um documento que apresenta em termos monetários as receitas e despesas públicas que a administração deseja executar durante um exercício financeiro devendo se aprovada pelo poder legislativo convertendo-se em lei orçamentária anual (LOA) contendo os orçamentos que viabilizarão a manutenção e a implementação das

ações governamentais e previsões de receitas e fixando as despesas que será distribuído em diversos programas de governo que poderão ser realizadas (ANDRADE, 2006).

A iniciativa do projeto de lei é do poder executivo, mas os departamentos de planejamento e de contabilidade têm responsabilidade na correta elaboração do texto. Seu envio à câmara deve ser feito até dia 31 de agosto de cada ano, sendo devolvido para a sanção do poder executivo até 31 de dezembro, o final da segunda seção legislativa, o município não é competente para legislar sobre prazo dessa lei (ANDRADE, 2008).

2.4 BALANCED SCORECARD

O BSC foi proposto pela primeira vez em janeiro de 1992 tornando-se uma ferramenta referencial para traduzir os objetivos estratégicos num conjunto coerente de indicadores de desempenho. A constatação de que medidas financeiras tradicionais não captavam a totalidade do esforço organizacional e nem as atividades desenvolvidas pelo patrimônio intangível e criadoras de valor (KAPLAN; NORTON, 1997).

O resultado ao implantar o BSC é a habilidade em alinhar todas as unidades, processos e sistemas de uma organização a sua própria estratégia para melhor gerenciar e buscar melhores desempenhos e compreensão dos interessados com a estratégia, desde seu lançamento, transformou-se em peça central de um sofisticado modelo de gestão de implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2006).

A medição de desempenho e avaliação de resultado da administração deve ser realizada de maneira sistemática e integrada tornando as organizações mais ágeis, complementando os indicadores financeiros tradicionais e com outras perspectivas. “Essa ferramenta (BSC) complementa os indicadores financeiros tradicionais com critérios que mensuram o desempenho sob três outras perspectivas: a dos clientes a dos processos organizacionais internos e do aprendizado e crescimento” (TAVARES, 2007).

A organização precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando no sentido de identificar, agir e corrigir os desvios, Lucena (2004) afirma ser importante gerenciar o desempenho porque a empresa precisa saber se os seus objetivos estão sendo alcançados, para assegurar que os desempenhos individuais das equipes produzam os resultados esperados, reconhecendo a contribuição dos empregados e o desenvolvimento das habilidades e de sua capacitação.

O BSC necessita de gerenciamento e avaliação contínua e sistematicamente Lucena (2004) define a avaliação como sendo a confrontação de algo que aconteceu com algo que foi estabelecido, resultado com metas e indicadores, chegando à conclusão positiva ou negativa.

Lucena (2004) conceitua indicadores sendo especificações dos resultados esperados, atribuídos às metas estratégicas relacionadas, qualidade/quantidade, prazo e custo, projetos e etapas do projeto orçados/executados e Kaplan e Norton (2004) acrescenta que os indicadores estratégicos podem ser vistos como medidas de desempenho nas quatro perspectivas sendo uma série de relação de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do BSC, proporcionando para a definição da estratégia de criação de valor da organização uma linguagem comum para a discussão do andamento e das prioridades de suas ações planejadas.

A Figura 01 apresenta um modelo adaptado para instituições públicas com as quatro perspectivas do BSC.

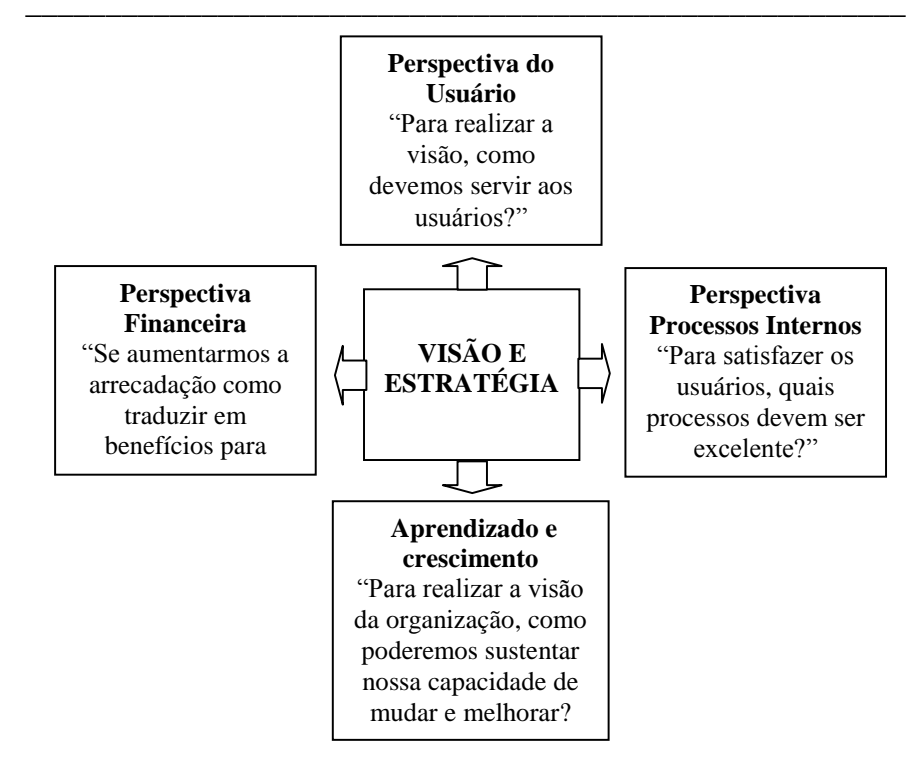


Figura 01: As quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica moderna voltada para resultado, visando à busca de objetivos financeiros,

incluindo vetores de desenvolvimento desses objetivos e das demais perspectivas não financeiras.

O BSC é um sistema de medição de desempenho. Esta metodologia nasce da necessidade de se avaliar o desempenho de empresas para além do aspecto financeiro, em uma era de competição baseada no conhecimento e criação de valor, na capacidade de mobilização e exploração de ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis” (KAPLAN; NORTON, 1997).

As considerações financeiras não devem ser objetivo principal da organização pública e sim o grau de eficiência e eficácia com que essa organização atende a necessidade de seus clientes e deve levar em conta que o sucesso deve ser medido por meio de resultados obtidos por as empresas públicas e instituições sem fins lucrativos (TAVARES, 2007).

2.4.1 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

A busca dos objetivos é importante para alcançar resultados e medi-los, Tavares (2007) define que objetivo refere-se aos alvos que deveram ser conquistados, buscando alcançar resultados especificados em um horizonte de tempo pré- estipulados.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas e os sistemas e procedimentos necessários para alcançar um desempenho inovador por meio de objetivos e metas voltados para resultados.

A busca para adequar a quantidade e a qualificação dos funcionários e aumentar a produtividade e desempenho, leva as organizações a se preocupar em qualificação de funcionários, Kaplan e Norton (1997) relatam que para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na qualificação de funcionários, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Baseando-se no aprendizado e crescimento dos funcionários incluem uma combinação de medidas de resultado como a satisfação, retenção, treinamento e habilidade dos funcionários. As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou externos.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários. Lucena (2004) definiu que o resultado ou desempenho esperado significa especificar as atribuições, meta, projetos, atividades e tarefas que compõe o

campo de atuação profissional. É preciso definir quanto e qual o nível de qualidade desejada e qual os prazos para apresentar resultado, sem estabelecimentos destes indicadores tornará difícil avaliar o desempenho e o resultado dos funcionários.

Segundo Kaplan e Norton (2004) a perspectiva aprendizado e crescimento possui os objetivos e indicadores dos três componentes do ativo intangível: capital humano, capital da informação e capital organizacional, essenciais para a implementação da estratégia da organização e devem estar alinhados com os objetivos do processo interno.

2.4.2 Perspectiva dos Processos Internos

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a perspectiva dos processos internos diferencia o BSC dos demais sistemas tradicionais de medição de desempenho, traduzindo a estratégia explícita voltada para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo identificando os processos internos críticos satisfazendo os participantes, buscando alcançar a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes e não apenas monitorar e melhorar, mantendo o foco nos processos existente como os processos tradicionais.

Na metodologia do BSC recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos, que tenha início com o processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, e estimulando novas soluções para essas necessidades, dando sequência com processos de operações e entrega dos produtos prestação de serviço aos clientes e serviço pós-vendas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os indicadores internos do BSC devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre os clientes - Fatores que, afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos empregados e a produtividade. Além disso, é preciso que definam os processos e competências que serão excelentes, e especifiquem os respectivos indicadores para mensurar suas competências essenciais (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.4.3 Perspectiva do Cliente

“A dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente em relação à compra” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.99).

Perspectivas do cliente permite que os gerentes articulem a estratégia de aprimoramento que melhor adéqua para atingir os objetivos como relata Kaplan e Norton

(2004, p.347) [...] “todas as empresas que seguem estratégias de aprimoramento terão objetivos semelhantes em termos de resultado para os clientes, referente à conquista, retenção e aprofundamento nos relacionamentos”.

2.4.4 Perspectiva Financeira

No BSC fica claro que as medidas de desempenho financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informação para funcionários de todos os níveis da organização e que indicam se a estratégia, sua implementação e execução está contribuindo para o crescimento da receita, aumento da produtividade e melhoria dos resultados (KAPLAN ; NORTON, 1997).

Em organizações sem fins lucrativos a perspectiva financeira pode ser substituída segundo Tavares (2007, p.360), em organizações sem finalidade lucrativa a perspectiva financeira pode ser substituída se a reputação, imagem ou satisfação de seus constituintes for colocada em destaque.

Kaplan e Norton (1997, p.50) sugerem que, ao iniciar o desenvolvimento da perspectiva financeira para o BSC os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia e os objetivos financeiros que representam a meta de longo prazo da empresa, e o BSC permite tornar estes objetivos explícitos e ajustá-los nas diferentes fases de seu ciclo de vida e crescimento.

2.5 MAPA ESTRATÉGICO

Outra inovação dos criadores do BSC foi o mapa estratégico que é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia da organização e descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respalda-lo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Elementos devem ser agregados ao mapa estratégico para criar a dinâmica da estratégia segundo Kaplan e Norton (2004) qualificar, estabelecendo metas e validar as relações de causa e efeito no mapa estratégico; definir horizonte de tempo de modo a promover processos equilibrados de criação de valor; selecionar iniciativas escolhendo os investimentos estratégicos e os programas de ação que capacitarão a organização a alcançar o desempenho esperado nos prazos determinados.

Kaplan e Norton (2004) não descartam a possibilidade de se utilizar outras perspectivas para a análise dos indicadores da Organização e em instituições filantrópicas, por exemplo, podem incluir a perspectiva social como sendo a perspectiva primeira de seu Mapa Estratégico. E acrescentam que o objetivo pode ser a missão, as organizações cumprem sua missão ao atenderem as necessidades dos clientes-alvo, os públicos que se beneficiam com o serviço público.

A Figura 02 apresenta um modelo do Mapa Estratégico do setor público. Há o destaque no social a Missão.

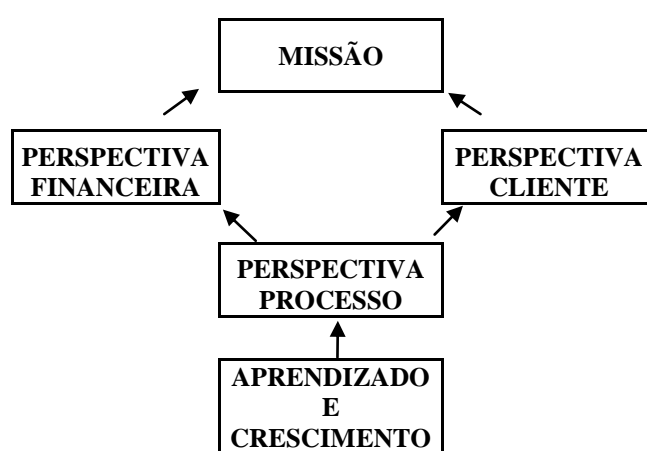


Figura 01: Mapa Estratégico do setor público.
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Segundo Kaplan e Norton, (2004) os mapas estratégicos fornecem uma imagem da estratégia do negócio da organização, representando uma figura estática da organização. A qualificação de metas, o estabelecimento de horizontes de tempo para a realização, o planejamento e a aprovação dos programas dão condições para que o mapa estratégico se converta em uma representação dinâmica da criação de valor ao longo do tempo.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos no presente artigo foi realizada pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva e documental, pois utilizou-se para a coleta de dados o PPA 2010-2013 do SAAE. Quanto à abordagem, pesquisa qualitativa, tendo como método adotado para realização o dedutivo, a coleta de dados foi estruturada como grupo focal (entrevista em grupo), realizada no *Campus* da Unir de Cacoal no dia 26/03/2013.

A coleta de dados foi ocorreu por meio da aplicação de (4) questionário contendo três (3) questões cada, no qual participaram três (3) gestores do SAAE responsáveis pelas áreas, de processos internos (diretor operacional), de atendimento ao usuário (gerente) e da área financeira (contador), a oficina teve como finalidade de facilitar a coleta de dados e verificar a percepção dos gestores com relação à solução dos problemas da perspectiva que atua, e das outras três perspectivas que não é da sua área, mas causa impacto no desempenho da instituição. O questionário baseou-se em questões para cada uma das perspectivas do BSC, sendo elas: quais os principais problemas relacionados à perspectiva, aprendizado e crescimento, processos internos, financeira e cliente ou usuário; e ações para minimizar o resolver os problemas e objetivos pretendidos caso as ações fossem executadas.

O objeto de estudo foi o PPA 2010-2013 do Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Cacoal-RO, e buscou demonstrar de que forma a administração do SAAE pode ter maior controle na gestão, em relação ao desempenho. Tendo como subsídio a análise do processo de modernização da administração pública no Brasil, de que forma a ferramenta do BSC pode contribuir com a gestão da autarquia municipal – SAAE para a obtenção de resultados práticos à sociedade e finalmente foi elaborado um mapa estratégico para SAAE validando as relações de causa e efeito.

A apuração dos resultados está demonstrada por meio do mapa estratégico e do BSC e foram organizados conforme a necessidade do objeto de estudo, tendo como subsídio, para apoio de compreensão e análise, o material da literatura consolidando as informações. Esta pesquisa está pautada dentro dos padrões éticos de pesquisa no sentido de não mencionar nomes ou quaisquer dados que possam trazer prejuízos a outrem. Durante a realização da oficina com o grupo de focos o pesquisador atuou como moderador formulando as questões e tirando dúvidas, sem induzir o grupo a uma resposta preconcebida.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

São descritos nos resultados e discussão, os programas e as ações de governo do SAAE de Cacoal, análise dos resultados da aplicação do grupo de foco, foi apresentado o BSC proposto contendo as perspectivas, objetivos, metas, ações e formulas e evidenciado uma planilhas de calculo para os índices dos indicadores, e finalmente o mapa estratégico para visualização da estratégia.

4.1 PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTO DO SAAE

O PPA de 2010-2013 contém programas e ações que abrangem bens e serviços oferecidos à sociedade que seguem discriminados no Quadro 02.

- | |
|--|
| <p>1) Programa Saneamento para Todos, onde estão inseridos os atributos qualitativos da ação, Operação e Manutenção do Sistema de Esgoto, com o objetivo de Melhorar a qualidade de vida da população com a diminuição do índice de doenças de veiculação hídrica. Programa de trabalho, manter a estrutura operacional do sistema de coleta de esgoto proporcionando materiais e serviços necessário incluindo a locação de máquina e veículo, manutenção da lagoa de tratamento, das bombas do ETEs e demais estrutura.</p> <p>a) Ação para construção, Ampliação, Reforma e Reparelhamento do Sistema de Esgoto, com objetivo Melhorar e ampliar o atendimento a população, visando melhoria da qualidade de vida. Executar obras de infraestrutura visando dinamizar o sistema de esgotamento sanitário do município com objetivo de melhorar a qualidade de vida dos munícipes.</p> <p>b) Ação de Operação e Manutenção do Sistema de Água, objetivo de Manter e dinamizar o sistema público de abastecimento de água potável, a fim de proporcionar melhoria nas condições do processo de tratamento, tanto no requisito quantitativo como qualitativo. Programa de trabalho, manter a estrutura do sistema de distribuição de água tratada, proporcionando materiais e serviços necessários, incluindo a manutenção do laboratório, dos filtros, decantadores, floculadores, dos filtros da ETA, Cacoal e ETA do Riozinho.</p> <p>c) Ação para manutenção dos Serviços de Transporte e Maquinários, com objetivo de manutenção e adequação de veículos e Maquinários. Programa de trabalho, manter a estrutura de trabalho dos sistemas de distribuição de água tratada e de coleta de esgoto proporcionando materiais e serviços necessários, incluindo mecânica, borracharia, lava- jato, combustíveis, peças, seguros obrigatórios anuais, IPVA e outros, para garantir do transporte de maquinários e veículos utilizados na execução dos trabalhos do SAAE.</p> <p>d) Ação para construção, Ampliação, Reforma e Reparelhamento Sistema Água, com objetivo de melhorar o atendimento à população urbana, proporcionando diminuição de doenças de veiculação hídrica, melhorando a qualidade de vida. Programa de trabalho, execução de obras de infraestrutura e equipamentos, destinados a modernizar e ampliar o sistema de tratamento e distribuição de água do SAAE. Melhorando as condições de trabalho por meio de Ampliação de rede de distribuição de água, reforma de floco decantadores, reforma de filtros, reforma e ampliação do sistema de captação de água.</p> <p>e) Ação para melhorias e Ampliação da Rede de Abastecimento de Água, com objetivo de melhorar o atendimento à população urbana, proporcionando diminuição de doenças de veiculação hídrica, melhorando a qualidade de vida. Programa de trabalho, Execução de obras de infraestrutura destinadas a modernizar e ampliar o sistema de tratamento por meio de convênio.</p> |
|--|

Quadro 02: Programa Saneamento para Todos

Fonte: SAAE (2013)

O Programa de Apoio e Modernização do Serviço Administrativo, Quadro 03, consta melhorias na estrutura física e manutenção e adequações de bens e imóveis atributos qualitativos da ação, construção, ampliação, reforma e reaparelhamento de Edificações divididos em metas para 2009 a 2013.

- | |
|--|
| <p>2) Programa de Apoio e Modernização do Serviço Administrativo, atributos qualitativos da ação, construção, ampliação, reforma e reaparelhamento de Edificações. Com objetivo, manutenção e adequação de bens e imóveis. Programa de trabalho, obras de infraestrutura e equipamentos, destinados a modernizar os bens imóveis do SAAE.</p> |
|--|

Quadro 03: Programa de Apoio e Modernização do Serviço Administrativo

Fonte: SAAE (2013)

Cumprimento das Sentenças judiciais, no Quadro 04 o PPA do SAAE relata as obrigações e despesa judiciais.

- 3) Cumprimento das Sentenças judiciais**, atributos da ação, cumprimento das Sentenças Judiciais com objetivo de cumprir com as obrigações oriundas de precatórios expedidos juntos ao SAAE. Cumprir com o pagamento de precatórios, requisitórios, honorários advocatícios e outras despesas judiciais.

Quadro 04: Cumprimento das Sentenças judiciais

Fonte: SAAE (2013)

Programa de gestão do meio ambiente, Quadro 05, visa à proteção ambiental em margens ciliares.

- 4) Programa de gestão do meio ambiente**, denominação atividades de proteção ambiental. Visa à proteção ambiental em margens ciliares e regularização de áreas urbanas do município.

Quadro 05: Programa de gestão do meio ambiente

Fonte: SAAE (2013)

O PPA deve exaltar todas as ações de forma coordenada ligado aos princípios do processo de planejamento segundo Andrade (2008). O PPA do SAAE, sendo um instrumento de planejamento, contém programas que abrangem questões envolvendo estrutura física da autarquia e ações que envolvem bens e serviços de forma coordenadas, medidas financeiras tradicionais tangíveis, sendo que há necessidade de destacar indicadores intangíveis que independem de recursos financeiros que merecem ser mensurados para avaliação.

Alguns indicadores intangíveis como: satisfação dos funcionários e usuários, grau de confiança e qualidade nos produtos ofertados, agilidade nos processos podem ser avaliados, e os bons resultados obtidos demonstram que os recursos aplicados e a estratégia utilizada estão surtindo o efeito desejado, havendo uma certificação de que o SAAE está cumprindo com sua função social. Como afirmam Kaplan e Norton (1997), medidas financeiras tradicionais não captavam a totalidade do esforço organizacional e nem as atividades desenvolvidas pelo patrimônio intangível e criadoras de valor.

O PPA do SAAE possui objetivo e metas, mas os indicadores são apenas o valor orçado para cada ano, impossibilitando mensurar a eficiência e a eficácia das ações tomadas pela gestão. Slomski (2005) afirma que a eficiência está relacionada ao custo da produção ou a forma pela qual os recursos são consumidos e a eficácia está relacionada à obtenção dos objetivos e das metas. A tradução do PPA na metodologia do BSC possibilita que a organização mensure o desempenho, verifique se está sendo mais eficiente com os serviços prestados e se os objetivos e as metas estão sendo alcançados.

4.2 RESULTADO E DISCUSSÃO DA APLICAÇÃO DO GRUPO DE FOCO

Os dados foram coletados no grupo focal, nas dependências do *Campus* da Unir de Cacoal, no dia 26/03/2013 com três gestores da autarquia SAAE. Os Quadros 16 a 19 que estão nos apêndices A e B, especifica os problemas identificados pelos gestores e possíveis ações para solucioná-los, e os objetivos que poderão ser alcançados caso as ações sejam implementadas. Foram levantados problemas nas quatro perspectivas do BSC, e indicaram ações na metodologia causa e efeito.

Na Perspectiva do clientes/consumidores/usuários Quadro 18, apêndices B, os gestores do SAAE relataram que os principais problemas são: ar na rede de água, baixa qualidade, reclamações por parte dos usuários por consumo alto e podendo haver falta de água nas partes altas da cidade. Os gestores sugeriam várias ações como construir um reservatório nos bairros elevados da cidade e nova estação de tratamento de água. As ações podem gerar resultados que mensurados são avaliados pela evolução dos indicadores. Lucena (2004) conceitua indicadores sendo especificações dos resultados esperados, atribuídos às metas estratégicas relacionadas, qualidade/quantidade, prazo e custo, projetos e etapas do projeto orçados/executados e Kaplan e Norton (2004) acrescenta que os indicadores estratégicos podem ser vistos como medidas de desempenho, criando valor para a organização e uma linguagem comum para a discussão do andamento e das prioridades das ações planejadas.

Na Perspectiva financeira Quadro 19, apêndices B, os gestores do SAAE identificaram o custo da mão de obra, de infraestrutura e dos produtos muito altos, e os gastos dos produtos desordenados. Mas a partir que uma instituição qualifica seus funcionários, motiva-os, consequentemente aumenta a produtividade e acaba reduzindo o custo com a mão de obra. Lucena (2004) afirma que as empresas que estão buscando a modernização incluem aquelas que estão passando do modelo tradicional para o modelo avançado e que os recursos humanos são fundamentais para este processo. O gestor do modelo tradicional, para reduzir os custos, reduz os investimentos em qualificação e capacitação e deixa de investir na motivação dos funcionários, com isto o custo dos processos e qualidade da mão de obra tende a aumentar.

Outro problema citado pelos gestores foi envolvendo a licitação, devido produtos caros e de má qualidade e demora na entrega. O funcionário da CPL estando qualificado ao elaborar um edital de licitação pode exigir das empresas um maior cuidado na entrega dos produtos, pois se não estiver de acordo, o responsável do almoxarifado sendo qualificado, não quitará a aquisição. Havendo um controle no estoque não precisa que a instituição aceitar os

produtos que não atende as especificações do edital, porque ainda tem no estoque devido uma previsão no orçamento de compras bem elaborado anteriormente.

Na perspectiva dos processos internos Quadro 7, apêndice A, os gestores do SAAE relataram alguns problema já discutidos na perspectiva financeira. Na metodologia do BSC na perspectiva dos processos internos recomenda-se que tenha início com o processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, e estimulando novas soluções para essas necessidades, é o que afirmam Kaplan e Norton (1997). Dizer que a licitação é o maior problema do órgão público, morosidade na entrega do pedido, planejamento, isto não é novo, são problemas da administração burocrática, cabe ao modelo de gestão gerencial buscar inovação.

Na Perspectiva aprendizado e crescimento Quadro 16 os gestores do grupo de foco relataram os principais problemas ações e objetivos, apêndice A. A maioria dos gestores relataram problemas relacionados à capacitação, comprometimento, pouca comunicação com os setores, e clima organizacional. Kaplan e Norton (1997) relatam que as empresas terão de investir na qualificação de funcionários, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Baseando-se no aprendizado e crescimento dos funcionários, incluem uma combinação de medidas de resultado como a satisfação, retenção, treinamento e habilidade dos funcionários para melhorar o desempenho, e Lucena (2004) afirma ser importante gerenciar o desempenho porque a empresa precisa saber se os seus objetivos estão sendo alcançados, para assegurar que os desempenhos individuais das equipes produzam os resultados esperados, reconhecendo a contribuição dos empregados e o desenvolvimento das habilidades e de sua capacitação.

A pouca interação e comunicação com os setores que os gestores destacaram durante a oficina pode ser minimizada ou até eliminada, pois como relata Kaplan e Norton (2006) o BSC tem a habilidade em alinhar todas as unidades, processos e sistemas de uma organização a sua própria estratégia, melhorando desempenhos e compreensão dos interessados com a estratégia, transformando-se em peça central de um sofisticado modelo de gestão de implementação da estratégia.

4.3 BALANCED SCORECARD DO SAAE

O *Balanced Scorecard* proposto para o SAAE neste trabalho consta as perspectivas, objetivos, indicadores de desempenho, meta do indicador, e ações para que a instituição

alcance a realização da missão. O quando 6 evidencia a tradução do PPA do SAAE na metodologia do BSC.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores de desempenho	Meta do indicador	Ações
Cliente	Aumentar o grau de satisfação do usuário	Numero de usuário satisfeito	90%	Construção, Ampliação, Reforma;
	Se tornar excelência no atendimento	Numero de usuários pesquisados	90%	Treinamento para os funcionários
	Aumentar o grau de confiança no produto	Números de usuários que bebem água tratada pelo SAAE;	40%	Divulgar as ações implementadas pelo SAAE;
Financeira	Reduzir o custo de mão de obra	Custo por metro cúbico;	Reduzir 10%	Investir em treinamento e em tecnologia;
	Não atingir o limite da LRF	Folha de pagamento por receita corrente	> Que 60%	Planejamento adequado;
	Reduzir os financiamentos a longo prazo;	Dividida fundada	Reduzir 50%	Buscar parcerias com legislador e recursos de fundo perdido (PAC);
Processos internos	Aumentar o grau de Qualidade dos serviços prestados	Nº de retrabalho	Reduzir em 95 %	Treinamento para qualificação;
	Aumentar a qualidade dos produtos	Análise da água feita dentro da normalidade	100%	Reforma e ampliação das estações de tratamento de água (ETA);
	Reduzir o tempo de execução de ordem de serviço;	Tempo para execução de uma ordem de serviço (solucionar reclamação)	> que 24 hs	Planejar a distribuição das ordens de serviço e não deixar faltar material;
	Reduzir acidentes de trabalho	Media de Acidentes anuais;	> reduzir em 90%	Treinamento, material de segurança e invest. Infraestrutura;
Aprendizado e crescimento	Desenvolver motivação;	Números de funcionário motivados;	80 %	Criar incentivos e implantar benefícios que consta no PCCR;
	Aumentar a capacidade dos funcionários;	Nº de funcionários com curso tec. Pós, mestrado e doutorado;	60%	Mais incentivo ao estudo continuado;
	Hora de treinamento;	Horas de treinamento;	15 horas por funcionário o anual;	Contratar empresas qualificadas para dar treinamento;

Quadro 6: Balanced Scorecard do SAAE.

Fonte: Próprio autor (2013).

Os indicadores que exercem o maior impacto sobre o usuários foram evidenciados na base do BSC, aqueles que envolvem o aprendizado e crescimento. De acordo com Kaplan e Norton (2004), os indicadores internos do BSC devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre os clientes, fatores estes que afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos empregados e a produtividade.

4.4 PLANILHA DE CALCULO DO *BALANCED SCORECARD* DO SAAE

Segundo Andrade (2006) no PPA deve constar o modelo de planejamento a ser adotado pela instituição pública; a seleção de metas e prioridade da administração; o processo e definição das diretrizes, objetivos, programas, ações e metas do governo. E no BSC segundo Niven (2005) é preciso catalogar as medidas de forma que ofereça a todos os usuários informações detalhadas a cerca das medidas, indicadores de desempenho e deve conter: indicador, objetivo, formula meta e ações. O que o presente trabalho propôs foi adequar o instrumento de Planejamento Público a ferramenta gerencial BSC.

Para a obtenção dos indicadores apresentado nos Quadros 07 a 15 foram realizados quocientes constando itens relacionados a cada objetivo.

PERSPECTIVA: Usuário	
INDICADOR: Usuário satisfeito	META: = 90%
OBJETIVO: Satisfação do usuário	
FÓRMULA = $\frac{\text{nº de usuário satisfeito}}{\text{nº de usuário pesquisado}} \times 100$	
AÇÃO Treinamento com pessoal que tem abordagem direta com o usuário e Construção, Ampliação, Reformadas estações de tratamento de água e ampliação de coleta de esgoto.	

Quadro 07: objetivo usuário satisfeito

Fonte: próprio autor.

Com o avaliação do resultado no Quadro 7 é possível mensurar o quanto o usuário está satisfeito com os serviços prestados pelo SAAE quanto a qualidade do atendimento pessoal quanto a qualidade e quantidade de água que está sendo oferecida pela instituição.

Com o indicador numero de pessoas que consomem água do SAAE no Quadro 08, é possível identificar o grau de confiança que o usuário tem em relação à água do SAAE e se esta confiança esta aumentado ou reduzindo em relação há anos anterior, e em relação a obras orçadas e executadas, e se as estratégias estão sendo eficaz.

PERSPECTIVA: Usuário	
INDICADOR: nº de usuário que consomem água do SAAE	META: > OU = 40%
OBJETIVO: Melhorar o grau de confiança na água fornecida pelo SAAE	
FÓRMULA= $\frac{\text{nº de usuário que consomem água do SAAE}}{\text{nº de usuário pesquisado}} \times 100$	
AÇÃO Divulgar as ações do SAAE e os resultados das análises para a sociedade.	

Quadro 08: Melhorar o grau de confiança na água fornecida pelo SAAE

Fonte: próprio autor.

No Quadro 9 é possível os gestores do SAAE identificar se o número de horas de treinamento está sendo suficiente para capacitar os funcionários e se os cursos oferecidos são estão aumentando a produtividade e reduzindo os acidentes de trabalho com isto melhorando a qualidade nos serviços prestados.

PERSPECTIVA: Aprendizado e crescimento	
INDICADOR: Horas de treinamento	META: = 15 horas por funcionário anual
OBJETIVO: Aumentar o grau de capacitação dos funcionários	
FÓRMULA = $\frac{\text{n}^\circ \text{ de funcionários}}{\text{N}^\circ \text{ horas de treinamento}} \times 100$	
AÇÃO: Contratação de empresas especializadas para ministrar treinamento para os funcionários.	

Quadro 09: Aumentar o grau de capacitação dos funcionários

Fonte: próprio autor.

Com o acompanhamento dos resultados do objetivo do Quadro 10 será possível identificar quanto falta para atender o município de Cacoal com a coleta de esgoto e avaliar se os investimentos realizados estão surtindo o efeito desejado quanto à diminuição de doenças provocada por falta de saneamento junto aos índices da secretaria de saúde.

PERSPECTIVA: Usuário	
INDICADOR: Residências atendidas com coleta de esgoto	
OBJETIVO: Atender 100% as residências com coleta e tratamento de esgoto	META: = 100%
FÓRMULA = $\frac{\text{n}^\circ \text{ de residências atendidas com tratamento de esgoto}}{\text{n}^\circ \text{ de residências em Cacoal}} \times 100\%$	
AÇÃO: Implantar e ampliar os sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, contribuindo para a redução de doenças e endemias associadas à falta ou deficiência de saneamento básico.	

Quadro 10: Atender 100% as residências com coleta e tratamento de esgoto

Fonte: próprio autor (2013).

No Quadro 11 o SAAE pode analisar e prestar um serviço social, buscando atingir a meta de 100%, além da empresa desenvolver responsabilidade social, está melhorando a imagem perante a sociedade .

PERSPECTIVA: Usuário	
INDICADOR: N° de pessoas atendidas com a tarifa social	META: = 100%
OBJETIVO: Desenvolver responsabilidade e Inclusão social	
FÓRMULA = $\frac{\text{n}^\circ \text{ de usuários atendidos pelo SAAE abaixo da linha da pobreza.}}{\text{n}^\circ \text{ de usuários abaixo da linha da pobreza residente em Cacoal}}$	
AÇÃO: Desenvolver uma cultura de responsabilidade social na instituição.	

Quadro 11: Desenvolver responsabilidade e Inclusão social

Fonte: próprio autor (2013)

No Quadro 12 o SAAE pode identificar a evolução na graduação dos funcionários e fazer um acompanhamento o quanto mais graduado os funcionários estiverem melhor pode ser seu desempenho individual e quanto este capital intangível está contribuindo com a instituição.

PERSPECTIVA: aprendizado e crescimento	
INDICADOR: Graduação dos funcionários	META: = 60%
OBJETIVO: Aumentar o numero graduação dos funcionários	
FÓRMULA = $\frac{\text{nº de funcionários com graduação, pós, mestrado na área}}{\text{nº de funcionários efetivos}} \times 100$	
AÇÃO Maior incentivo para os funcionários que queiram aumentar a capacitação.	
Quadro 12: : Aumentar o numero graduação dos funcionários	
Fonte: próprio autor (2013)	

Com indicador do Quadro 13 é possível identificar se o treinamento oferecido pelo SAAE está sendo suficiente e com qualidade aos funcionários e está contribuindo com a redução de retrabalho e com o comprometimento com os serviços prestados para a população.

PERSPECTIVA: processos internos	
INDICADOR: Numero de retrabalho	META: = Reduzir em 95%
OBJETIVO: Reduzir os custos com retrabalho	
FÓRMULA = $\frac{\text{nº de trabalhos realizados}}{\text{nº retrabalho}} \times 100$	
AÇÃO Nº Contratar empresas qualificadas para dar curso e palestra para os funcionários para capacitação e diminuir o retrabalho.	
Quadro 13: Reduzir os custos com retrabalho	
Fonte: próprio autor (2013)	

Com o indicador do Quadro 14 pode ser possível mensurar a qualidade água, e se os investimentos em estruturação das estações de tratamento estão fazendo com que a qualidade da água esta melhorando e o quanto precisa melhorar para se tornar excelência no fornecimento do produto ofertado pelo SAAE. Pode englobar o processo de análise do esgoto que é coletado, tratado e enviado para o rio.

PERSPECTIVA: Processos internos	
INDICADOR: Análise dentro da normalidade	META: = 100%
OBJETIVO: Melhorar a qualidade da água.	
FÓRMULA = $\frac{\text{nº de análise feita}}{\text{nº de análise dentro da normalidade}} \times 100$	
AÇÃO Nº Implantação e ampliação e reforma nas estações de tratamento de água e esgoto.	
Quadro 14: Reduzir os custos com retrabalho	
Fonte: próprio autor (2013).	

Com a análise do indicador de M³ de água tratada por M³ de água recebida ou faturada, no quando 15 é possível o SAAE identificar se o que está sendo produzida esta sendo registrado nos hidrômetro (medidor de água) dos usuários, mas para isto todas as residências devem estar com hidrômetro, sendo possível identificar se há desvios por parte do usuário ou desperdícios devido vazamentos antes de chegar ao usuário.

PERSPECTIVA: Processos internos

INDICADOR: M³ de água recebido / m³ de água tratado

META: reduzir os desvios e desperdício em 95%

OBJETIVO: Identificar desvios e desperdícios

FÓRMULA =
$$\frac{\text{M}^3 \text{ de água pago e a receber}}{\text{M}^3 \text{ de água tratado mês}} \times 100$$

AÇÃO Investir em tecnologia para mensurar o volume de água e aumentar a fiscalização.

Quadro 15: Melhorar a qualidade da água.

Fonte: próprio autor (2013)

O SAAE precisa assegurar que o desempenho produzido e o resultado esperado, seja identificado, e agir de forma para corrigir os desvios. Por meio do BSC o desempenho pode se mensurado e verificar se os objetivos e as metas contidos no PPA estão sendo alcançados. Porque, no modelo de administração gerencial não basta saber se o que foi orçado foi executado, é preciso saber se o que foi executado esta gerando valor para a instituição, e se está sendo reconhecido pelos colaboradores e usuários. Segundo Kaplan e Norton (2004) as organizações cumprem sua missão ao atenderem as necessidades dos clientes-alvo, os públicos que se beneficiam com o serviço prestado.

No BSC do SAAE fica claro que as medidas de desempenho financeiras e não financeiras fazem parte do sistema de informação, como afirmam Kaplan e Norton (1997) as medidas de desempenho financeiras e não financeiras fazem parte do sistema de informação para funcionários de todos os níveis da organização e que indicam se a estratégia, sua implementação e execução está contribuindo para o crescimento da receita, gerando aumento na produtividade e melhoria nos resultados.

Nem sempre o problema se origina na própria perspectiva pode ser em outra que está utilizando a estratégia errada, ou não está tendo o investimento necessário para o bom funcionamento, por isso que o seu resultado pode estar sendo comprometido. Portanto, com a implantação do BSC, é possível o SAAE identificar as falhas e corrigi-la nas perspectivas que não estão atingindo os objetivos desejados e alcançando as metas esperadas. O BSC necessita de gerenciamento e avaliação contínua e sistematicamente Lucena (2004), define a avaliação

como sendo a confrontação de algo que aconteceu com algo que foi estabelecido, resultado com metas, chegando à conclusão positiva ou negativa.

4.5 MAPA ESTRATÉGICO DO SAAE

O Mapa estratégico do SAAE foi estruturado, de forma com que a perspectiva financeiras não fosse o objetivo principal da instituição, a missão ficando no topo e o aprendizado e crescimento na base das demais perspectivas.

O mapa estratégico do SAAE seguiu a metodologia de causa e efeito estabelecendo relações com as perspectivas: “**Se** aumentarmos o treinamento dos colaboradores no atendimento ao público, **então** eles estarão mais bem capacitados para atender o usuário; **Se** os colaboradores estiverem mais bem capacitados para atender ao usuário, **então** a sociedade será atendida com mais qualidade; **Se** a sociedade tiver um atendimento com mais qualidade, **então** haverá excelência nos atendimentos prestados pela instituição” (pesquisa de campo, 2013).

Segundo Kaplan e Norton (2004) qualificar, estabelecendo metas e validar as relações de causa e efeito no mapa estratégico; promove processos equilibrados de criação de valor; selecionar iniciativas, escolhendo os investimentos estratégicos e os programas de ação que capacitarão a organização a alcançar o desempenho esperado nos prazos determinados.

O Mapa estratégico do SAAE foi estruturado, de acordo que as considerações financeiras não fossem o objetivo principal da instituição, como afirma Tavares (2007), as considerações financeiras não devem ser objetivo principal da organização pública e sim o grau de eficiência e eficácia com que essa organização atende a necessidade de seus clientes. Devido a isso que a missão do SAAE ficou no topo do Mapa estratégico, pois sendo uma autarquia municipal não visa lucro.

A missão do SAAE é “Proporcionar qualidade de vida através do fornecimento de água tratada em qualidade e quantidade, bem como a coleta e o tratamento dos esgotos sanitários; procurando assim a plena satisfação dos nossos usuários e a preservação do meio ambiente, buscando o aperfeiçoamento e o desenvolvimento contínuo, estabelecendo uma relação de parceria entre a população, os servidores, e o poder público municipal” (SAAE, 2013).

O mapa estratégico figura numero 02, elaborado para Serviço Autônomo de Água e esgoto de Cacoal, é composta na base pela perspectiva de aprendizado e crescimento, em

seguida pela perspectiva de processos internos e financeira e posteriormente pela perspectiva de cliente ou usuário e a missão sendo o objetivo maior a ser alcançado.



Figura 02: Mapa estratégico do Serviço Autônomo de Água e esgoto de Cacoal
Fonte: Kaplan e Norton (2004) adaptado

Para alcançar os objetivos e metas na perspectiva de aprendizado e crescimento Kaplan e Norton (1997) afirmam que as empresas devem investir na qualificação de funcionários, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais com uma combinação de medidas de resultado como a satisfação, retenção, treinamento e habilidade dos funcionários. Se a gestão do SAAE desenvolver motivação, melhora o relacionamento e retém os funcionários, aumenta a sua satisfação e obtém melhor sinergia entre os departamentos, aumenta o comprometimento dos funcionários, reduz também os custos com os processos, devido à diminuição do tempo na execução das ordens de serviços, consequentemente atende melhor os usuários deixando-o satisfeito.

Segundo Kaplan e Norton, (2004) os mapas estratégicos fornecem uma imagem da estratégia do negócio da organização, representando uma figura estática para melhor visualização. Na visualização do mapa estratégico do SAAE cada funcionário e gestor vão saber qual é a sua contribuição para que as metas sejam alcançadas, e estratégia que devem utilizar, e as consequências da tomada de decisão.

No mapa estratégico pode ser evidenciado que se aumentar às horas de treinamento, aumenta capacitando dos funcionários e aumenta a motivação, diminuem os acidentes de trabalho, reduz o custo da mão de obra e dos processos, aumenta a responsabilidade fiscal, aumenta até mesmo o resultado financeiro da empresa, pois o resultado financeiro é consequência do bom andamento das demais perspectivas, e por meio dessa melhora no resultado financeiro o SAAE pode investir ainda mais em infraestrutura e aumentar a demanda de água tratada, aumentado à demanda, deixa de faltar água nas partes altas e melhora a qualidade e aumenta a quantidade de água produzida, aumenta o grau de confiança e satisfação do usuário com o produto oferecido, e o SAAE atinge o resultado esperado que a realização da missão. Lucena (2004) definiu que o resultado ou desempenho esperado, significa especificar as atribuições, meta, projetos, atividades e tarefas que compõe o campo de atuação profissional.

Os processos sendo mais ágeis e diminuindo o tempo de resposta para execução de uma ordem de serviço para solucionar um problema que gerou uma reclamação, significa que os funcionários estão assimilando bem o treinamento, os recursos estão sendo bem aplicado em quantidade e qualidade, e o relacionamento com o cliente está cada vez mais se estreitando, segundo relata Kaplan e Norton (1997, p.99), “A dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente em relação à compra”.

O plano de carreira do SAAE contempla vários benefícios que bem trabalhados podem motivar os funcionários e diminuir a rotatividade como: estudo continuado, mas há algumas limitações, a maioria das funções de atuação dos funcionários não existe curso superior, pois para que o funcionário mude de classe e melhore sua remuneração. A produtividade é limitada apenas para os fiscais, se contemplasse os demais funcionários desde que fosse atrelado ao seu desempenho individual, certamente o custo da folha de pagamento não seria onerando devido o aumento ser proporcionalmente a produção, se aumentar a produção aumenta a remuneração, corrigiria algumas injustiças com funcionário que produz mais e tem a mesma remuneração, sendo que esta ação motivadora já é praticada pelo setor privado se tornando possível ser efetivada pelo SAAE por constar em lei municipal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos do trabalho foram alcançados, foi possível traduzir o PPA 2010-2013 do SAAE na metodologia do BSC. No que tange de descrever o processo de modernização da

administração pública no Brasil por meio dos dados obtidos na literatura, ao elaborar o mapa estratégico para melhor visualização da estratégia pelos interessados, o trabalho procurou demonstrar de que forma o BSC pode contribuir com a gestão da autarquia, possibilitando o aperfeiçoamento gerencial.

Uma ferramenta como o BSC pode ser de grande importância para o SAAE, porque os resultados obtidos devidamente mensurados e as metas sendo alcançadas serão possíveis os gestores saber se arrecadação esta sendo bem aplicada, porque não basta só planejar para aplicar os recursos, no modelo de administração gerencial, é preciso saber se os anseios dos usuários estão sendo concretizados nas ações que estão sendo tomada, neste sentido é que o BSC contribui na avaliação voltada para resultados tangíveis e intangíveis e práticos para o cidadão.

Deveriam participar um representante de cada perspectiva do BSC na oficina do grupo de Foco, mas houve limitação, pois a representante do Recurso Humano faltou, e a direção não mandando nenhum representante. Com a representantes da perspectiva do aprendizado e crescimento teria contribuído com a pesquisa, como relata Lucena (2004) as empresas que estão buscando a modernização incluem aquelas que estão passando do modelo tradicional para o modelo avançado e os recursos humanos são fundamentais para o processo de implantação da gestão voltada para resultado. O RH deixou de ser apenas para alimentar o sistema de folha de pagamento sendo um departamento primordial na estratégia de qualquer instituição.

Outros estudos poderão ser realizados no sentido de identificar a possibilidade de implementação do BSC, e identificar se os colaboradores tem a percepção da importância de mensurar os resultados e analisa-los para tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino (org). **Planejamento governamental para municípios**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade Pública na gestão municipal**. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

KAPLAN, S. Robert; NORTON, P. David. **Mapas estratégicos**. 9. ed – Rio de Janeiro: Campos, 2004.

LUCENA, Salete da Diva Maria. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultado**. São Paulo: Atlas, 2004.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard- passo a passo: elevando o desempenho e mantendo o resultados**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 4. ed. – Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.

PEREIRA, Bresser Carlos Luiz. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. S.Paulo: Cia. das Letras, 2001. Disponível
http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/Publicacao_7556_em_23_05_2011_15_11_05.pdf. Acesso em 12/12/2012.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Os Quadros 16 a 19 especificam os problemas identificados pelos três gestores do SAAE no grupo de foco, dia 26/03/2013, e possíveis ações para solucioná-los.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	
Quais os principais problemas do SAAE com relação aos recursos humanos?	1Comprometimento com o serviços público;
	2Capacitação dos funcionários;
	3Melhor relacionamento com setores; Pouca comunicação entre setores;
	4Cultura organizacional, clima organizacional,
	5Rotatividade devido as eleições e por ser cargo de confiança, está sujeito a rotatividade;
Que ações poderiam ser executadas para minimizar ou mesmo solucionar os problemas relacionado ao RH?	1Capacitação e conhecimento de suas funções.
	2Contratação de especialista palestrantes pessoas com experiência no mercado para ministrar cursos
	3Implementação de oficinas e debates entre setores com relação os problemas do cotidiano, criando uma dinâmica, e melhorando o relacionamento e comunicação com os setores.
	4 apresentar o PCCR para os funcionários para que conheça seus direitos e deveres;
	5 Recurso interno, mais dinheiro para treinamento de pessoas buscando assim qualidade nos serviços prestados bem como a satisfação do cliente;
Que resultados são esperados pela organização caso as ações relacionadas aos RH forem efetivamente executadas?	1
	2Bom atendimento melhora no serviço, na educação pessoal e entre funcionários.
	3 redução no índice de erros e aumentaria a eficiência.
	4 Uma reformulação do PCCS;
	5 com um incentivo maior aos estudos;

Quadro 16: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Próprio Autor (2013).

Perspectiva dos processos internos	
Quais os principais problemas do SAAE com relação aos processos internos (administrativos e operacionais)?	1 maior problema dos órgãos públicos é a licitação, na maioria das vezes os produtos mais caros e de menor qualidade;
	2 Pagar 5 leituristas para fazer a leitura dos hidrômetros;
	3Especificação mais ampla e completa nas compras e planejamento na quantidade de materiais de consumo;
	4 Morosidade na entrega do pedido;
	5 uma reformulação no regimento interno;
Que ações poderiam ser executadas para minimizar ou mesmo solucionar os problemas relacionados aos processos internos? (se a organização...)	1
	2 Seria melhor contratar os servidores dos correios para esse serviço;
	3 Fazer consulta ao almoxarifado definir o produto a ser comprado;.
	4 Antecipar os pedidos antes da gestão anual;
	5 Com a reformulação no regimento interno poderíamos arrecadar mais pois, hoje muitos serviços não são cobrados;
Quais são os resultados esperados pela organização caso as ações relacionadas aos processos internos forem efetivamente executadas? (então!)	1Porém, é lei e não tem como ser diferente, haverá sempre o problema.
	2Maior economia do dinheiro público e u melhor serviço prestado; pagar uma empresa é mais garantido a qualidade dos mesmos;
	3Eficiência no material adquirido e sua produção Controlar mais e não deixaria faltar material para execução de serviços essenciais ;
	4Efetuar as compras mais rápida;
	5Aumentaria a Receita e parte dessa receita poderia ser investido em pessoas.

Quadro 17: Perspectiva dos processos internos

Fonte: Próprio Autor (2013).

APENDICE B

Perspectiva clientes/ consumidores/usuários.	
Quais os principais problemas do SAAE com relação aos clientes/consumidores/usuários?	1 Pagar por algo que não utiliza ar na rede;
	2 Produto com baixa qualidade (água suja);
	3 Tempo de atendimento nos serviços, qualidade no serviço externo, reclamações de consumo elevado;
	4 Nos bairros mais altos, ou seja, mais distante pode ocorrer falta de água;
	5 Mais divulgações de suas ações a serem executadas;
	6 Conscientização quanto ao desperdício de água e sua importância hoje.
Que ações poderiam ser executadas para minimizar ou mesmo solucionar os problemas relacionados aos clientes/consumidores/usuários? (se a organização...)	1 Construção de elevatória para distribuição de água por gravidade;
	2 Construção de elevatória e novas estações pois atualmente a demanda é maior que a oferta;
	3 Ampliar o quadro de funcionários, capacitar os servidores que atende os serviços de rua e de fiscalização e os usuários;
	4 Mais investimentos no saneamento uma nova estação de tratamento;
	5 Um marketing, mais atuante quanto as ações do SAAE;
	6 Uma campanha de conscientização;
Quais são os resultados esperados pela organização caso as ações relacionadas aos clientes/consumidores/usuários forem efetivamente executadas? (então!)	1 Satisfação por pagar algo que efetivamente consome;
	2 atender a demanda da população e satisfação total do consumidor;
	3 Descentralizar de um departamento melhorando o fluxo e o tempo de execução dos serviços;
	4 Seja satisfeito, pois estaremos atendendo com água a sua residência todos os dias;
	5 podemos reduzir o numero de reclamações;
	6 Diminuição no desperdício e parte desse dispêndio seja investido em outras campanhas.

Quadro 18: Perspectiva do clientes/consumidores/usuários.

Fonte: Próprio Autor (2013).

Perspectiva financeira	
Quais os principais problemas do SAAE com relação ao orçamento financeiro (receitas e despesas)?	1 Pagar caro demais pela mão de obra e material de consumo;
	2 Gastos desordenados nos setores da administração;
	3 Custo de infraestrutura, falta de outras fontes de receita; consumo de material;
Que ações poderiam ser executadas para minimizar ou mesmo solucionar os problemas relacionados ao orçamento financeiro (receitas e despesas)? (se a organização...)	1 Infelizmente trabalhar com licitações sempre vai onerar os cofres públicos, não tem como comprar mais barato em órgãos públicos.
	2 O setor de almoxarifado deveria estar mais atento com o consumo, com essa atenção haveria maior cautela dos funcionários ao pedir material
	3 Aumentar a capacidade de produção e distribuição do produto, aumentar o efetivo de funcionários, dinamizar o consumo de material;
Quais são os resultados esperados pela organização caso as ações relacionadas ao orçamento financeiro (receitas e despesas) forem efetivamente executadas? (então!)	1 Caso fosse possível contratar serviços e adquirir produtos mais baratos haveria mais investimento;
	2 Uma maior economia no consumo de material, somando mais recursos para investimento;
	3 Aumento de receita e queda nas reclamações dos consumidores, maior fiscalização, consumir apenas o material essencial.

Quadro 19: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Próprio Autor (2013).